

## ТЕНДЕНЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА В ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

*В статье рассматриваются процессы функционирования, взаимодействия и адаптации авиапредприятий в условиях формирования новой информационной экономики. Раскрываются проблемы взаимодействия и интеграции, модели адаптации предприятий воздушного транспорта к современным тенденциям глобализации, либерализации и коммерциализации воздушного транспорта*

**Постановка проблемы.** Глобальное исследование «Бизнес 2010» , проведенное Economist Intelligent Unit – подразделение британского делового журнала The Economist) по заказу компании SAP AG определило основные направления архитектуры бизнеса до 2010 года. По мнению респондентов, в ближайшем будущем основными факторами усиления конкуренции на мировых рынках будут консолидация и укрупнение бизнеса путем слияния компаний (60%) и появление новых игроков с растущих рынков (40%). Рынок товаров и услуг уже близок к перенасыщению, и поэтому большинство ответивших (60%) намерены выстраивать стратегию бизнеса , основываясь на специализации ( новые клиенты и рынки, инновации в области бизнес процессов), и только 40% делают ставку на диверсификацию, (новые виды продуктов и услуг).

Запросы и требования клиентов по-прежнему останутся в центре внимания большинства компаний. Наиболее важной и сложной инновационной задачей, стоящей перед их компанией на протяжении ближайших пяти лет, остается выявление изменений как в поведении, так и требованиях заказчиков (45%), на втором месте находится сокращение времени вывода инноваций на рынок (33%), далее идут вопросы грамотного формирования команд для эффективной работы (32%). Прогнозирование тенденций (30%) и быстрое преобразование идей в товары и услуги (28%).

Что касается источника конкурентного преимущества, то абсолютное большинство (82%) респондентов уверены в том, что движущей силой бизнеса в ближайшие годы будет спрос, а не предложение. В то же время, 54% заявили, что в этом случае наибольшее значение имеет адаптация бизнес – моделей к меняющимся требованиям рынка, а не просто вывод новых товаров и услуг. Таким образом, гибкость бизнес-моделей остается ключевым источником конкуренции на рынке.

В качестве приоритетной задачи управления, связанной с ростом ценности компании в долгосрочной перспективе, большинство опрошенных (69%) назвали способность к быстрой адаптации при возникновении изменений. В будущем тенденция к укрупнению бизнеса только усилится, то компании будут представлять собой совокупность отдельных организационных единиц с

автономным управлением, которые взаимодействуют в рамках общих принципов и общей стратегии. В этом случае на первое место выходят логистика и информационные технологии (ИТ), которые становятся движущей силой в бизнес-стратегии компании. Так, 83% респондентов рассматривают ИТ в качестве важного фактора, помогающего компаниям оперативно видоизменять свой бизнес. В то же время, 58% уверены, что логистика и информационные технологии являются не просто фактором роста экономической эффективности, но еще и серьезным средством конкурентной борьбы. Будущее за глобальными логистическими управленческими ИТ-решениями, которые рассматриваются опрошенными как основной инструмент консолидации и построения бизнес-процессов. В свете вышеизложенного, рассмотрим влияние общемировых процессов на деятельность воздушного транспорта.

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ тенденций развития воздушного транспорта указывает на все возрастающий уровень конкуренции авиакомпаний на национальном и международных рынках авиаперевозок [1]. Глобальной тенденцией в мире стало создание интегрированных логистических объединений - авиационных альянсов. Использование новейших информационных технологий, спутниковых систем связи, резкое подорожание авиатоплива, необходимость повышения уровня безопасности полетов ускорило процесс интеграции авиакомпаний. Процессы либерализации, глобализации и коммерциализации воздушного транспорта и как следствие, динамичное изменение факторов внешней среды определяет необходимость пересмотра ранее принятой стратегии работы авиакомпании на рынке авиаперевозок с целью адаптации ее к изменившимся условиям.[2].

Большинство авиакомпаний в сегодняшнем мире, особенно сетевые перевозчики, столкнулись с беспрецедентными трудностями после 11 сентября 2001, а так же структурными проблемами, накопленными за прошлые десять лет. Начиная с 1970-ых, ответ главных перевозчиков на введенную либерализацию рынка, сначала в Соединенных Штатах а затем распространившийся по другим рынкам, был развитие HUB-ов и Call Center-ов, программ часто летающих пассажиров и сложных систем управления доходами(а ля AirMax, Sabre). Эти системы должны были обеспечить авиакомпаниям намного более эффективное производство и увеличение доходности. Однако, низкая доходность этой отрасли осталась неизменной, как Nawal Taneja показывает в своей новой книге Инструмент Выживания Авиакомпаний [1]. Ирония состоит в том, что чрезмерная уверенность относительно тех систем и инструментальных средств сетевыми перевозчиками закончилась, фактически, успешным прорывом на рынок технологий low cost авиакомпаний и низкотарифных авиакомпаний.

Существующие ограничения аэропортов оказали значительное влияние на недостаточное развитие low-cost авиакомпаний как в Соединенных Штатах или в Европе.

Тенденция к полной либерализации отрасли авиаперевозок продолжится.

Авиационный бизнес больше не рассматривается как специальный или уникальный сектор экономики. Рынок начал изменяться. Изменения коснулись и менеджмента авиакомпаний. Мы должны справиться с изменениями в потребностях клиентов. Как авиакомпания может выжить? Это зависит от стратегии, которую менеджмент авиакомпании проповедует. Не может быть никакого единственного решения для каждой авиакомпании. Решения столь же различны как преобладающие условия.

**Нерешенная часть общей проблемы.** В новой информационной экономике и динамичных условиях внешней среды возникает потребность комплексной оценке изменения факторов внешней среды на коммерческую деятельность авиакомпаний и требуется разработка методологии и моделей адаптации авиакомпаний к процессам глобализации, либерализации и коммерциализации воздушного транспорта.

**Постановка задачи( цель статьи).** Для условий новой экономики и формирования информационного общества необходимо разработать принципы и модели адаптации авиакомпаний к процессам глобализации, либерализации и коммерциализации воздушного транспорта.

Главной отличительной особенностью современной индустрии авиаперевозок является накал конкурентной борьбы - столь жесткого, бескомпромиссного, изобретательного соперничества нет ни в одной другой сфере бизнеса. В отрасли воздушных перевозок в целом сложились условия, когда необходимо повышать эффективность работы авиакомпаний и уровень сервиса для клиента.

Устойчивый рост количества транснациональных альянсов, создаваемых в стратегических целях для достижения доступа к рынку, и объединение их усилий являются следствием реакции авиаперевозчиков, в частности, на ощущаемые ими ограничения, вводимые в результате регулирования (например, двусторонние ограничения, касающиеся доступа к рынку, владения и контроля), необходимость сокращения затрат путем экономии, обусловленной ростом масштабов производства, и дальнейший процесс глобализации и ужесточение конкуренции. Хотя многие соглашения касаются ограниченного сотрудничества (например, взаимное использование кодов на некоторых маршрутах), увеличивается количество разнообразных стратегических альянсов. Самым примечательным стало появление нескольких конкурирующих между собой групп "глобальных альянсов". Каждая группа состоит из нескольких крупных авиакомпаний, действующих в разных географических регионах и обладающих довольно развитой сетью маршрутов. В рамках альянсов эти перевозчики объединили сети своих маршрутов, которые охватывают практически все части мира, и в совокупности осуществляют более 50% мировых регулярных пассажирских перевозок.

А ведь именно в области сетевых авиаперевозок в мире наблюдается наиболее жесткая конкуренция. И именно с сетевыми перевозчиками, такими как British Airways, Air France, Lufthansa и т.д. конкурирует на мировом рынке «Аэрофлот». По данным журнала *Airline Business*, в рейтинге по

пассажиروобороту из 225 ведущих авиаперевозчиков мира представлены лишь пять российских авиакомпаний: «Аэрофлот», «Сибирь», «Пулково», «Уральские авиалинии», «Трансаэро». Считаю, что здесь допущена ошибка, и в рейтинге должны были присутствовать еще «КрасЭйр» и «Ютэйр». При этом в число первых пятидесяти из российских перевозчиков вошел только «Аэрофлот», занимающий скромное 41-е место. Следующая - «Сибирь» - 86-е место, «Пулково» - 128-е. Совокупная же доля России в мировом авиабизнесе составляет всего 2%. За прошедший год вся российская гражданская авиация перевезла пассажиров меньше, чем такие компании, как Qantas (27,5 млн. пассажиров) или Alitalia (27 млн. пассажиров).

Динамичное развитие и маркетинговая мощь глобальных альянсов наряду с вытекающими из этого последствиями для конкуренции, включая их преобладание в некоторых узловых аэропортах, вызывают обеспокоенность малых и средних авиакомпаний перспективами своего выживания и подталкивают эти авиакомпании либо к освоению особого сегмента рынка, либо к участию в конкуренции в качестве авиакомпаний, осуществляющих низкзатратные перевозки между конкретными пунктами. Некоторые малые авиакомпании также вынуждены создавать региональные альянсы с соседними авиаперевозчиками (например, "Кариб екай эллайнс" и "Чайна екай эвизйшен энтерпрайзис") и заключать договоры франшизы с крупными авиакомпаниями (например, "Бритиш эруэйз" имеет договоры франшизы с тремя африканскими авиаперевозчиками, а именно: "Комэр оф Саут Африка", "Риджинел эр оф Кения" и "Замбией эр сервисиз"). В целом альянсы авиакомпаний уже получили широкое распространение и продолжают развиваться, при этом отношения между партнерами все сильнее переплетаются и становятся более сложными.

При коммерциализации авиакомпаний большое внимание уделяется выбору наиболее подходящих моделей хозяйствования авиакомпаний для обеспечения рентабельности в конкретной рыночной ситуации.

По мере либерализации доступа к рынку на национальном и международном уровнях авиакомпании при выработке стратегии и планировании отходят от традиционной концепции маршрутов между пунктами к структуре сетевых рынков. Не только крупные авиакомпании с полным ассортиментом услуг, но и многие национальные компании в развивающихся странах пересмотрели свои структуры маршрутов в сторону увеличения размеров и протяженности сетей, создавая, в частности, сети узловых и вспомогательных аэропортов, которые позволяют им добиваться экономии за счет использования эффекта масштаба и эффекта диверсификации.

Использование сетей узловых и вспомогательных аэропортов позволяет авиакомпании увеличить частоту перевозок (что привлекает приносящих большую прибыль бизнесменов) по сравнению с традиционными перевозками между пунктами, а также обслуживать небольшие города, которые не в состоянии обеспечить достаточный спрос на регулярные беспосадочные перевозки. Для создания сети маршрутов с узловыми и вспомогательными аэропортами не обязательно, чтобы авиакомпании самостоятельно выполняли

все перевозки по всем маршрутам; этого можно добиться, тесно сотрудничая с другими авиакомпаниями в рамках соглашений о совместном использовании кодов, блокировании мест и франчайзинг, практически без дополнительных затрат. В то же время использование сети маршрутов с узловыми и вспомогательными аэропортами не носит исключительного характера. Нередко по достижении уровня спроса, обеспечивающего рентабельность, вводятся перевозки между пунктами (на начальном этапе относительно небольшими воздушными судами) при сохранении постоянно корректируемого баланса с перевозками по сети узловых и вспомогательных аэропортов.

Благодаря эффекту масштаба и эффекту диверсификации авиакомпании с широкой сетью маршрутов имеют ряд конкурентных преимуществ перед небольшими или даже "дешевыми" авиакомпаниями. Эти преимущества, которые позволяют в значительной степени компенсировать сравнительно высокие затраты, обусловлены размером сети и привлекательностью для клиентов, возможностями сбыта, продаж и распространения, а также программами поощрения лояльности клиентов. Такие компании также создали сложные структуры тарифов и используют современные системы управления прибылью с целью добиться максимальной выручки от отдельных рейсов. Рентабельность полной сетевой модели хозяйствования по своему характеру во многом зависит от приносящих высокую прибыль пассажиров из числа бизнесменов, и эта модель во многих случаях по-прежнему является прибыльной, однако в условиях конкуренции и тенденции к снижению льготных тарифов и, соответственно, снижению показателей доходности эта практика хозяйствования все чаще подвергается пересмотру и переосмыслению.

В последние годы "дешевые" перевозчики успешно составляют конкуренцию крупным авиакомпаниям, использующим полные сетевые модели. Характерными особенностями модели хозяйствования, используемой "дешевыми" перевозчиками, являются, с некоторыми вариантами: сеть маршрутов, главным образом малой протяженности, высокая частота полетов, простые по структуре низкие тарифы, единый класс обслуживания с высокой плотностью кресел без резервирования мест, упрощенный ассортимент услуг в полете, гибкое маневрирование персоналом и минимальные накладные расходы, интенсивное использование каналов электронной торговли для целей сбыта и распределения (включая бронирование в Интернете и электронную выдачу билетов). Для поддержания низкокзатратных показателей такие перевозчики обычно эксплуатируют воздушные суда одного типа с более высоким ежедневным коэффициентом использования воздушных судов. Они также пользуются менее загруженными второстепенными аэропортами, что позволяет улучшить показатели оборачиваемости, повысить точность соблюдения расписания и сократить расходы на аэропортовое обслуживание. Благодаря низким эксплуатационным расходам "дешевые" перевозчики могут предоставлять все кресла пассажирам, путешествующим по низким тарифам. Эта формула не нова, но ее взяли на вооружение многие новички на рынке

Соединенных Штатов Америки после внутреннего дерегулирования. Хотя лишь несколько таких новичков начального периода продолжают функционировать, успешно закрепившимся на рынке "дешевым" перевозчикам удается на стабильной основе обеспечивать значительный выигрыш в ценах и быстрый рост не только на национальном уровне (например, "Саутуэст эрлайнз" и "Джетблу эруэйз" в Соединенных Штатах Америки, "Вирджин блу эрлайнз" в Австралии), но и в региональном масштабе (например, "Райанэр" и "Изиджет" в Европе), причем некоторые из них предлагают существенные льготы, привлекая пассажиров из числа бизнесменов.

Кроме того, на рынок "дешевых" перевозок, главным образом в европейско-средиземноморском регионе, выходят бывшие туроператоры и чартерные перевозчики, которые увеличивают предложения по категории "только кресло", отражающие более гибкие подходы, требуемые клиентами, и позволяющие не допустить ухода клиентуры к новым "дешевым" перевозчикам. Возможно, формула "дешевых" тарифов распространится и на другие регионы и во все большей степени на международные перевозки, где это допускается рыночными условиями и механизмами регулирования.

Крупные компании, как правило, реагируют на конкуренцию со стороны новых "дешевых" перевозчиков в первую очередь путем снятия запретов на предоставление низких тарифов с ограничениями по наличию. Учитывая те преимущества, которыми пользуются крупные авиакомпании благодаря эффекту масштаба и эффекту диверсификации, такая селективная стратегия во многих случаях срабатывает, но не всегда способна защитить рыночную нишу в условиях прямой конкуренции с рядом "дешевых" авиакомпаний, имеющих значительные и стабильные ценовые преимущества. Кроме того, в условиях продолжающегося экономического спада крупные авиакомпании сталкиваются со снижением доходности, уменьшением спроса на перевозки со стороны бизнесменов и переходом этой категории клиентов к более низким тарифам с ограничительными условиями. Кроме того, многие пассажиры из числа бизнесменов переходят от крупных авиакомпаний, которые повышают максимальную ставку тарифов неограниченного применения для компенсации снижения доходности и роста цен на реактивное топливо, к "дешевым" перевозчикам.

В условиях растущего ценового давления и невозможности продолжать взимание более высоких тарифов с пассажиров из числа бизнесменов крупные авиакомпании вынуждены менять приоритеты и переориентировать свою деятельность в сторону повышения эффективности, разрабатывая альтернативные модели, призванные способствовать возврату пассажиров (в первую очередь из числа бизнесменов). Одной из мер, принимаемых крупными авиакомпаниями, является создание самостоятельных организаций или филиалов для выполнения перевозок на маршрутах малой протяженности, на которых существует конкуренция со стороны "дешевых" перевозчиков или возможные угрозы со стороны новых участников. Используя такую малозатратную стратегию "авиакомпания внутри авиакомпании", крупные

авиаперевозчики пытаются сочетать ключевые элементы подхода "дешевых" перевозчиков с репутацией и качеством их собственной торговой марки (например, компания "Сонг", созданная "Дельта эрлайнз", и компания "Танго", образованная "Эр Кэнада"), хотя на начальном этапе успех носил ограниченный характер (например, компании "Гоу" и "Базз", созданные "Бритиш эруэйз" и КЛМ, были проданы конкурентам, а "Континетал лайт", "Шатл", созданный "Юнайтед", и принадлежащий "Ю-ЭС эруэйз" перевозчик "МетроДжет" были закрыты). Формула "авиакомпания внутри авиакомпании", по всей вероятности, также будет взята на вооружение международными перевозчиками, в том числе на линиях большой протяженности и маршрутах, ориентированных на отдых; в качестве примера можно сослаться на компанию "Острэйлиан эрлайнз" - ориентированный на низкие тарифы филиал "Квонтас", обслуживающий некоторые азиатские рынки.

Дальнейшая либерализация условий деятельности авиакомпаний имеет ряд неоднозначных последствий для аэропортов. С одной стороны, расширяются возможности авиакомпаний по выполнению перевозок в большее количество аэропортов, что может положительно отразиться на жизнеспособности аэропортов. С другой стороны, обладая более высокой эксплуатационной гибкостью, авиакомпании могут также отказаться от обслуживания отдаленных аэропортов или аэропортов с ограниченным рыночным потенциалом, что отрицательно скажется на экономическом состоянии таких аэропортов. Кроме того, либерализация условий деятельности авиакомпаний предполагает меньше обязательств со стороны авиакомпаний и больше рисков для аэропортов, например при строительстве терминалов. Уменьшение объема обязательств авиакомпаний в отношении маршрутов чревато последствиями для аэронавигационных служб и их доходов.

Конкуренция авиакомпаний в борьбе за приносящих высокий доход деловых путешественников состояла только в качестве и количестве предоставляемых разнообразных сопутствующих услуг. Согласно исследованиям, проведенным Airline Business, доход компаний падает на 1% ежегодно. В свете экономического спада и кризиса в отрасли, авиакомпаниям необходимо принимать меры по адаптации стратегий к меняющимся условиям. Сейчас авиакомпании все больше конкурируют на уровне альянсов, но при этом им еще приходится конкурировать с так называемыми "дешевыми" (no-frill или low-cost) перевозчиками.

Концепция низкзатратной модели хозяйствования, используемой "дешевыми" (low-cost) перевозчиками, базируется на уменьшении затрат и стоимости перевозки за счет непредоставления традиционно предлагаемых услуг при эксплуатации сети маршрутов главным образом малой протяженности и высокой частоте полетов. Снижение затрат достигается также за счет:

- унификации типов эксплуатируемых ВС (затраты на обслуживание разных типов ВС, обучение летного состава и технического

персонала);

- использование второстепенных аэропортов, сборы за обслуживание в которых ниже, что позволяет снизить эксплуатационные затраты, а также конечную цену авиабилета. В случаях с загруженными аэропортами, аэропортовые сборы составляют немалую часть стоимости авиабилета (пассажир оплачивает тариф авиакомпании + все сборы);
- использование не самых привлекательных временных интервалов (слотов) для полетов;
- минимальное потребление услуг хэндлинговых операторов. Осуществление некоторых операций по предполетному обслуживанию ВС силами летного состава;
- продажа перевозок большей частью посредством Интернет в режиме он-лайн как альтернатива использования дорогостоящих глобальных распределительных систем и сети собственных представительств; отсутствие реализации перевозок через сети агентств по продаже авиабилетов, соответственно, отсутствие необходимости выплачивать агентские комиссионные.
- использование простой структуры тарифов, которая предполагает покупку самых дешевых тарифов в строго определенные сроки перед вылетом рейса (правило предварительной покупки). Тарифы также не предполагают возможность возврата билета;
- отсутствие деления пассажирского салона на разные классы обслуживания, а также оправдывающее закрепившееся в периодической литературе название no-frills отсутствие разнообразия предлагаемых услуг: программ для часто летающих пассажиров, залов для отдыха пассажиров определенной авиакомпании, разных видов регистрации разных категорий пассажиров, развлекательных программ на борту и прочее.

Ряд авиакомпаний, в том числе, AirAsia рапортует о затратах в размере 2,5 цента на 1 пассажиро-километр, Ryanair – 4,5 цента, Southwest – 7,5 цента. Для сравнения: по Украине (в рамках эксперимента по возрождению украинской авиации) затраты на перевоз 1 пассажира на расстояние в 1км на ВВЛ составляют 30коп. (5,7 центов) [3].

Тарифы, предлагаемые "дешевыми" (low-cost) авиакомпаниями, очень низкие. Начали летать люди, которые в любом другом случае не полетели бы, а воспользовались бы услугами железнодорожного или автомобильного транспорта.



В настоящее время популярна модель прямых перевозок между парами городов с не загруженными аэропортами; ее активно практикуют "дешевые" авиакомпании. Региональные авиакомпании вынуждены приспособливаться к новым реалиям рынка, и чтобы выдержать конкуренцию, им нужно снизить операционные издержки

Для того чтобы превратиться в полноценную авиакомпанию без излишеств, перевозчику недостаточно предложить низкие тарифы. Для этого необходимо построить маршрутную сеть по принципу "от точки к точке" (перевозки между парами городов), упростить структуру тарифов, выбирать не загруженные аэропорты с небольшими аэропортовыми сборами, добиться высокого налета, "урезать" обслуживание на борту, активно использовать Интернет как канал распространения билетов и унифицировать парк на основе одного типа ВС. Самолеты ATR 42 и ATR 72 не только выигрывают в сравнении с реактивными региональными самолетами, но обладают всеми техническими характеристиками, необходимыми для их эффективного использования в рамках модели "дешевых" перевозок.

В результате проведенных IATA исследований было рассмотрено более 50 идей, касающихся упрощения бизнеса, и выбрано пять приоритетных направлений, внедрение которых закреплено резолюциями IATA. Это введение электронных билетов и поэтапный вывод из оборота бумажных перевозочных документов; совместное использование стоек саморегистрации на рейс; применение бар-кодов на посадочных талонах; использование технологий радиочипов; автоматизация интерлайн-системы. Все они направлены на экономию средств авиакомпаний, но выгодны и другим участникам перевозочного процесса.

Преимущества использования электронных билетов очевидны. Для клиента — это невозможность потерять билет и широкие возможности планирования собственного путешествия, а тур агентства освобождаются от расходов на доставку билетов. При совместном использовании стоек саморегистрации на рейс клиент экономит время, а аэропорты более эффективно используют свои производственные площади. Использование бар-кодов на посадочных талонах позволяет клиенту самостоятельно печатать посадочные талоны дома или в офисе. Аэропорты при этом получают упрощенное оборудование для контроля посадки. Технология радиочипов для обслуживания багажа уменьшает вероятность задержки или потери багажа и ускоряет процесс его обработки, что выгодно и пассажирам и аэропортам. Преимущества пятого приоритетного направления — автоматизации системы интерлайн-расчетов IATA — не требуют комментариев для специалистов.

Внедрение указанных технологий осуществляются хозяйствующими субъектами в условиях формирования новой нормативно-правовой базы, определяющей правовые принципы взаимодействия авиакомпаний и модели их поведения в формирующемся едином электронном информационном пространстве. Рассмотрим правовые, экономические и научные принципы взаимодействия предприятий воздушного транспорта в информационной

экономике.

Правовые принципы:

- возможность выбора партнеров в цепочке создания стоимости;
- равенство экономических и политических прав на хозяйственную деятельность;
- простота, доступность и непротиворечивость законам соглашений по взаимодействию;
- обязательность для всех субъектов соглашений по электронному взаимодействию.

Экономические принципы взаимодействия экономических субъектов включают:

- полноту учета имеющихся возможностей;
- заблаговременность, приоритетность и перспективность организации взаимодействия;
- устойчивость управления и координацию совместных действий;
- непрерывная взаимная информация и контроль за ведением совместных дел.

Научные принципы взаимодействия экономических субъектов базируются на:

- системном подходе;
- предвидении;
- адаптации;
- постоянном совершенствовании принципов и технологии взаимодействия.

При этом учитываются признаки высококонкурентной среды авиарынка (мирового, европейского, стран СНГ, Украины):

- значительное количество авиакомпаний;
- деление на конкурентные сегменты зарубежных и отечественных производителей воздушных судов (ВС);
- диверсификация закупок при взаимоотношениях производитель – посредник;
- неравные условия доступа к распределению государственных средств на закупку ВС;
- пересмотр и введение новых стандартов информационного электронного взаимодействия в связи с вводом глобальных систем навигации и спутниковых систем коммуникаций;
- временное отсутствие нормативно-правовых условий перехода на электронную коммерцию и информационное электронное взаимодействие.

В информационной экономике изменяются формы сотрудничества и принципы взаимодействия:

- между авиакомпаниями;
- между авиакомпанией и авиационным альянсом;
- между авиакомпанией и аэропортом;
- с тур фирмами;
- с агентствами воздушных сообщений;
- с фирмами, представляющими системы бронирования и продажи авиабилетов;
- грузовыми агентствами;
- поставщиками авиатоплива;
- поставщиками авиатехники и оборудования;
- финансовыми структурами и банками;
- с лизинговыми компаниями;
- с заводами изготовителями авиационной техники и оборудования.

Для мировой индустрии воздушных перевозок сегодня характерны: стохастический рост цен на авиатопливо и введение так называемой топливной надбавки, развитие электронных билетов и электронных продаж по интерлайн-соглашениям, активное использование оборудования самообслуживания для регистрации в аэропортах, увеличение роли альянсов, а также развитие программ поощрения часто летающих пассажиров. К этим тенденциям авиакомпании могут адаптироваться за счет инвестиций в ИТ-технологии и логистику.

В настоящее время украинские и российские авиакомпании проигрывают иностранным по большинству параметров, определяющих конкурентоспособность: технической оснащенности и способности ее поддержания, уровню сервиса, известности брэндов. Всему этому авиакомпании СНГ могут противопоставить сложившуюся маршрутную сеть, знание особенностей национального рынка авиаперевозок, а также ценовые параметры и тарифную политику. Кроме того, ситуация, сложившаяся на внутреннем рынке труда, позволяет авиакомпаниям расходовать меньше средств на содержание персонала по сравнению с иностранными конкурентами. Одним из важных направлений деятельности Министерств транспорта стран СНГ является выстраивание качественно нового формата сотрудничества между государством и бизнесом, основанного на прозрачности и открытости отношений, балансе общественных и коммерческих интересов. Предполагается повышение эффективности использования бюджетных средств и развитие практики привлечения средств частных инвесторов (к примеру, создание институтов государственно-частного партнерства — ГЧП). Эти факторы способствуют пересмотру устаревших стратегий функционирования и разработке новых бизнес-моделей развития.

Бизнес-модель можно определить как совокупность способов ведения бизнеса в компании (ее структуру, продукцию, способы доставки и обслуживания товаров, повышение рыночной стоимости), правил ведения этого

бизнеса, лежащих в основе стратегии компании, а также критериев определения деловых показателей. В бизнес-модель компании включаются все деловые функции и все функциональные взаимоотношения внутри организации. Сюда входят и частные структуры - финансовая модель, организационная модель, модель сбыта продукции, клиентская модель, производственная модель, модель распространения, модель снабжения и т.д. В результате возникают сложные взаимосвязи и взаимодействия между этими моделями и даже компонентами внутри них. Подобные взаимоотношения и называются правилами управления бизнесом, которые показывают, как эти модели или их группы влияют друг на друга. Единое понимание бизнес-модели - то есть, самого бизнеса - создает основу для принятия взвешенных и актуальных решений, что совершенно необходимо для реализации корпоративных целей и задач. Четко налаженное управление бизнес-моделью позволяет высвободить огромный потенциал, что оказывает непосредственное благотворное влияние на самую основу корпоративного бизнеса. Корпоративные информационные системы и ресурсы Интернет обеспечивают создание единого информационного пространства для взаимодействующих авиапредприятий рассредоточенных по всему миру., позволяют значительно снизить затраты на координацию и взаимодействие. Передовые информационные технологии ведущих фирм (АМАДЕУС, ГАЛИЛЕО) помогают авиакомпаниям адаптироваться к процессам глобализации, либерализации и коммерциализации, росту цен на авиатопливо. Адаптация авиакомпаний к нестабильным условиям внешней среды предусматривает необходимость разработки и внедрения нового адаптационного механизма управления, в контуре которого центральная роль отводится блоку прогнозирования развития ситуации и блоку оценке экономических последствий ее реализации. Авиакомпаниям стран СНГ требуется учитывать также новые нормативно-правовые условия осуществления полетов в страны Европейского союза.

Для удовлетворения спроса и обеспечения безопасности авиаперевозок страны Европейского Союза создали новую организацию, Европейское агентство по безопасности авиаперевозок (European Aviation Safety Agency, EASA), ее деятельность распространяется на все государства-члены ЕС. Ее миссия содержит следующие положения: "составлять общие стандарты, гарантирующие наивысший уровень безопасности полетов и охрану окружающей среды ... надзирать за их единообразным соблюдением по всей Европе... продвигать их на мировом уровне".

Несмотря на европейское происхождение EASA, рано или поздно с ним сталкиваются авиакомпании других стран: их коммерческая деятельность на территории ЕС подпадает под законодательство ЕС, их самолеты, работающие на территории ЕС, подпадают под те же требования, что и европейские, а требования к эксплуатации этих самолетов должны соответствовать европейским.

В свою очередь европейские авиакомпании, стараясь снизить свои издержки, все чаще стараются часть услуг по ТОиР приобретать у провайдеров

вне ЕС. Естественно, в этом случае провайдеры должны быть сертифицированы на соответствие требованиям EASA.

Еще один аспект государственного регулирования — это налоговое администрирование. Оно у нас не поспевает за налоговыми реформами и не всегда отвечает требованиям, которые выдвигают новые технологии. Невозврат НДС делает авиаперевозчиков стран СНГ неконкурентоспособными.

Серьезная угроза экспансии со стороны иностранных авиаперевозчиков наблюдается в гражданской авиации. Эти факторы объясняют необходимость коммерческой кооперации внутри отрасли. Важнейшим элементом дальнейшего развития гражданской авиации является транспортное обеспечение региональных центров. К социально значимым маршрутам (Public Service Obligation, PSO) относятся маршруты между регионами, от уровня транспортного обеспечения которых зависит их экономическое развитие; маршруты, соединяющие столицы или важные региональные центры двух государств; маршруты, соединяющие удаленные материковые или островные регионы с развитыми экономическими центрами страны. Регуляторным актом Совета Европы # 2408/92 от 23.07.92 "О доступе для авиаперевозчиков Европейского сообщества к внутренним авиамаршрутам" также определены категории маршрутов PSO. Это маршруты, включающие аэропорт на периферии или в развивающемся регионе данного государства либо характеризующиеся низким спросом на авиаперевозки, а также маршруты, критично важные для экономического развития соответствующего региона. Этим же актом ЕС # 2408/92 определены формы компенсации авиакомпаниям за PSO: правовая форма — предоставление исключительного права эксплуатации воздушной линии на период до трех лет и/или финансовая форма — оплата в денежном выражении за счет средств госбюджета или других источников. Правовой механизм стимулирования авиаперевозок на социально значимых маршрутах через процедуру PSO, введенный в странах ЕС в 1992 г., доказал свою важность, эффективность и актуальность. В перспективе ЕС будет упрощать процедуру PSO и урегулирует связанные с ней компенсации. Опыт внедрения "обязательств перед государством по выполнению авиатранспортных услуг" в странах ЕС может быть использован в странах СНГ.

Как известно, существует два варианта обновления парка ВС. Прямые затраты на реализацию первого, связанного с поставками отечественных самолетов, по оценкам специалистов российских лизинговых компаний, потребуют около 4 млрд. долл. Второй вариант оценивается в 3,5 млрд. долл., необходимых на закупку подержанных машин иностранного производства. Казалось бы, выгоднее покупать западные самолеты. Но тогда России придется ежегодно выплачивать зарубежным поставщикам до 1,5 млрд. долл. в виде лизинговых платежей и отчислений на ТО. Учитывая сроки службы авиационной техники, Россия, таким образом, инвестирует в западную авиапромышленность не менее 18,5 млрд. долл. только за первые 10 лет реализации программы.

Выходит, что в интересах РФ надо поставлять гражданской авиации

самолеты собственного производства. А государство в течение 4 ближайших лет планирует обеспечить "стартовый заказ" на строительство 135 самолетов, включая всего 30 машин Ан-140, Ан-38 и Су-80. Это при прогнозируемом списании 67 самолетов Ан-24 и Як-40 в год. Таким образом, только в первые два года реализации программы модернизации откроются ворота как минимум для сотни подержанных самолетов иностранного производства. Сегодня ХГАПП имеет пакет заказов на 20 машин. Вместе с предприятиями-поставщиками ПКИ и разработчиком мы реализуем доработки и изменения в конструкции, обеспечивающие более высокие эксплуатационные показатели Ан-140-100. Потенциальный рынок Ан-140 географически охватывает половину мира. Но от российских авиакомпаний зависит, будут работать 420 тысяч россиян, участвующих в программе производства Ан-140, на отечественную гражданскую авиацию или ограничатся вкладом в развитие воздушного транспорта стран Азии и Африки.

**Выводы.** В информационной экономике изменения условий функционирования происходит столь стремительно, что вынуждает авиакомпании создавать совершенно новый адаптивный механизм управления на базе использования современных комплексных информационных систем, спутниковых средств связи и ресурсов Интернет.

Параллельно происходит формирование общеевропейского экономического и единого информационного пространства, которые способствует гармонизации нормативно-правовой базы ведения бизнеса, создает новые правовые, экономические и научные условия, принципы взаимодействия предприятий воздушного транспорта.

Адаптация авиапредприятий в информационной экономике к условиям глобального изменения внешней среды ведения бизнеса будет осуществляется комплексно и включать в себя следующие научные направления и принципы:

- выбор рациональной и эффективной структуры самолетного парка для обслуживаемой или прогнозируемой сети воздушных линий;
- рациональной и динамично пересматриваемой тарифной политики;
- постоянном совершенствовании принципов и технологии взаимодействия с субъектами внешней среды;
- созданием нового адаптивного механизма управления, позволяющего комплексно оценивать внешнюю среду, прогнозировать будущие изменения, способного своевременно и адекватно вырабатывать управленческие решения в реальном масштабе времени и тем самым обеспечивать снижения уровня проявления негативных факторов.

### Список литературы

1. Циганов В.В., Бородин В.А., Шишкин Г.Б. Интеллектуальное предприятие: механизмы овладения капиталом и властью( теория и практика управления эволюцией организации). –М.: Университетская книга,2004.-768с.

2. Косарев А.И. Адаптация авиакомпаний к процессам глобализации, либерализации и коммерциализации воздушного транспорта. Рынoк послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики. Збірник доповідей 4 Міжнародної науково-практичної конференції. – К., 2002 с 24-40
3. Косарев А.И., Постол Н.С. Логистический подход как стратегический фактор в условиях конкуренции на рынке авиаперевозок. Проблемы системного подхода в экономике. - Киев: КМУГА, 2001